STRATÉGIE ET DÉPLOIEMENT D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ

Sandrine Quesnel
Consultante européenne en déploiement et
en Management de la qualité
Jacky Koehl
Enseignant Institut Commercial de Nancy (Université Nancy 2)

SOMMAIRE

1. L'objet de la stratégie et le contenu des décisions stratégiques 3

1.1 Introduction 3

1.2 Définitions 3

1.3 Les niveaux de la décision stratégique 4

1.4 Qu'est ce qu'une bonne stratégie ? 4
1.4.1 Une bonne stratégie statue sur le champ d'activité de l'entreprise à 3, 5 ou 10 ans 5
1.4.2 Une bonne stratégie statue aussi sur les avantages compétitifs à construire 5

1.5 La démarche de l'analyse et de la formulation de stratégie 6
1.5.1 Une bonne stratégie est une construction qui met en cohérence 3 éléments 6
1.5.2 L'analyse externe 7
1.5.3 L'analyse interne 9
1.5.4 L'évaluation de la solidité de position stratégique de l'entreprise 11
1.5.5 Formulation de la stratégie globale d'entreprise 13

1.6. Quelques éléments sur la mise en œuvre et le contrôle stratégiques 13
1.6.1 Les conditions de la mise en œuvre 13
1.6.2 Les conditions du contrôle stratégique 13

1.7 Conclusion 14

2. Déploiement d'une démarche qualité 16

2.1 Choix de la démarche qualité 16
2.1.1 L'approche normes internationales 17
2.1.1.1 Que sont les normes ISO ? 17
2.1.1.2 Qu'est-ce que la certification ? 17
2.1.1.3 Comment se passe une certification ? 18
2.1.2 L'approche prix 18
2.1.2 L'approche métier 19
2.1.3 L'approche "référentiel maison" 20
2.1.4 L'approche labels 20
2.1.5 L'approche méthodologie 20

2.2 Culture et identité 21

2.3 Conclusion 24

1. L'objet de la stratégie et le contenu des décisions stratégiques

1.1 Introduction

Dans une première approche, on peut définir la stratégie comme :
- Le choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des capacités et ressources de l'entreprise, du système de préférences du dirigeant, des domaines d'activité vers lesquels l'entreprise devra évoluer et/ou dont l'entreprise devra se retirer dans un horizon de 3, 5 ou 10 ans.
- La détermination de l'intensité et de la nature des actions qu'il faudra entreprendre et des ressources qu'il faudra allouer activité par activité sur les années à venir.

La stratégie est donc une réflexion centrée sur les différentes activités ou les différents métiers de l'entreprise : elle fait une large part à l'analyse des facteurs externes à l'entreprise (évolution du marché, action des concurrents, analyse des contraintes et risques de tous ordres). Elle porte sur le développement à moyen et long terme et se projette dans le futur : elle alloue les ressources sur la base des actions à mener et non sur l'extrapolation au passé.

Le point de départ de toute analyse stratégique repose sur un découpage précis de l'entreprise en "domaines d'activité stratégiques" que certains dénomment "métiers stratégiques" ou "segments stratégiques". La réflexion stratégique puis les arbitrages stratégiques se feront ainsi, domaine d'activités par domaine d'activités, segment par segment, métier par métier.

Des outils et concepts simples permettent d'évaluer la position stratégique de l'entreprise sur chaque segment et de déboucher sur des décisions stratégiques.

1.2 Définitions

La stratégie, c'est l'ensemble des décisions visant, pour l'entreprise, l'obtention de positions :
- fortes,
- défendables sur le moyen et le long terme,
- génératrices de flux financiers nets substantiels.

Elle se définit également comme un processus visant à optimiser l'allocation des ressources (humaines, financières, technologiques…) de l'entreprise entre activités mais aussi entre fonctions, en vue de l'obtention de positions fortes, défendables, génératrices de flux financiers nets substantiels.
Elle statue au minimum :

- sur le champ d'activité de l'entreprise à 3/5/10 ans,
- sur les avantages compétitifs à construire,
- globalement,
- activités par activités.

L'analyse stratégique a pour objectif de mettre en lumière les mécanismes permettant l'acquisition de telles positions :
- globalement,
- activités par activités.

1.3 Les niveaux de la décision stratégique

Formuler une stratégie c'est :
1) Pour une entreprise ou un groupe (niveau "corporate") :
- Statuer sur le portefeuille des activités,
- Statuer sur le portefeuille des métiers et des technologies,
- Statuer sur un mode de développement,
- Allouer les ressources humaines et financières en conséquence.

2) Pour chaque activité homogène ou « industrie » (niveau "business")
- Décider d'un niveau d'engagement dans l'activité
(investissement intensif / sélectif, maintien, retrait sélectif / total),
- Statuer sur la cible (applications, groupes de clients, zones géographiques visées),
- Statuer sur l'avantage concurrentiel à privilégier (différenciation v. domination par les coûts),
- Statuer sur les technologies (de produits / de procédés) et la position dans la filière économique (intégration v. impartition).

1.4 Qu'est ce qu'une bonne stratégie ?

Une bonne stratégie permet à l'entreprise de s'assurer, à 3, 5 ou 10 ans, une position stratégique défendable dans chacun des segments sur lesquels elle est présente ou a choisi d'être présente.

Une bonne stratégie induit au minimum deux types de choix :
- des choix portant sur le champ d'activité de l'entreprise à 3, 5 ou 10 ans,
- des choix portant sur les avantages compétitifs à construire afin de s'assurer une position défendable, segments par segments.

Une position est dite défendable si elle assure à l'entreprise une rentabilité à moyen/long terme avec un niveau de risque contrôlable.

1.4.1 Une bonne stratégie statue sur le champ d'activité de l'entreprise à 3, 5 ou 10 ans

Elle apporte une réponse claire et constante à la question suivante :
Dans quels domaines ou segments d'activité l'entreprise est-elle le mieux en mesure de s'assurer une position défendable à 3, 5 ou 10 ans compte tenu :
- des évolutions actuelles prévisibles de l'environnement (marché, technologie…),
- des compétences distinctives et des ressources réelles de l'entreprise,
- des finalités des dirigeants.

Elle débouche sur des décisions :
- d'extension du champ d'activité (vers de nouvelles technologies, de nouveaux marchés, de nouveaux produits…),
- d'intégration d'activités jusque là sous-traitées,
- de recentrage sur les "métiers de base" de l'entreprise.

1.4.2 Une bonne stratégie statue aussi sur les avantages compétitifs à construire

Elle apporte une réponse claire et constante à la question :
Comment, et à partir de quelles atouts, l'entreprise peut-elle verrouiller sa position stratégique dans les activités retenues ?

Compte tenu des évolutions actuelles et prévisibles de l'environnement (évolution de la demande, vers du "standard" à bas prix ou vers du "sur mesure" à bon prix), des savoir-faire et compétences distinctives de l'entreprise, des finalités du dirigeant, est-il plus pertinent :
- de développer un avantage de prix en s'appuyant sur une position de coût la plus compétitive possible (stratégie de domination par les coûts) ?
- de développer davantage d'images, de performance, de qualité de service associé au produit (stratégie de différenciation) ?

1.5 La démarche de l'analyse et de la formulation de stratégie

1.5.1 Une bonne stratégie est une construction qui met en cohérence 3 éléments

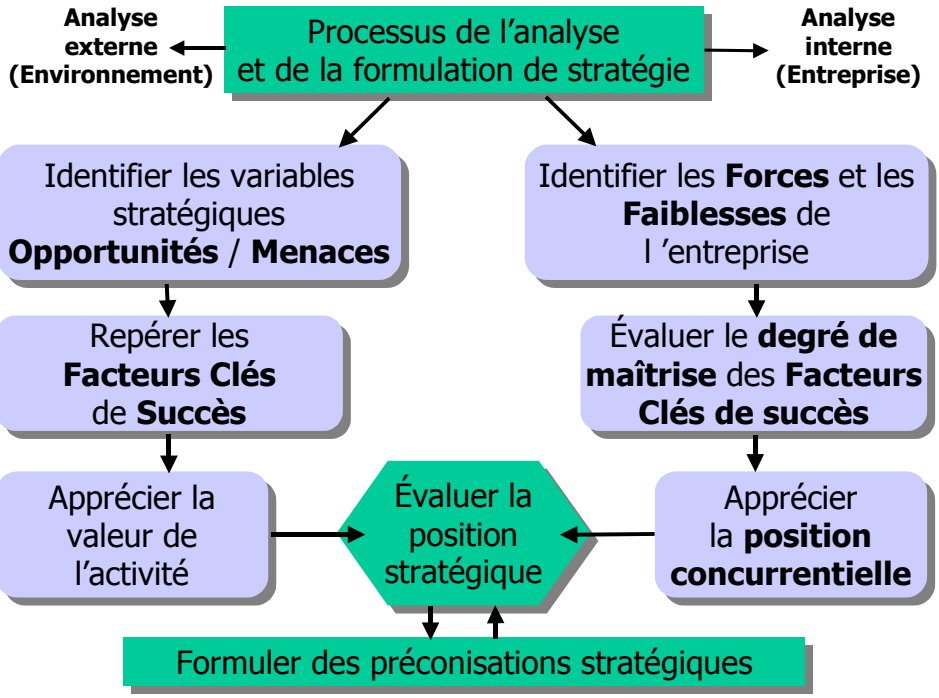
1) Les opportunités et menaces de l'environnement,
2) Les capacités et ressources de l'entreprise,
3) La volonté du ou des dirigeants,
d'où un va-et-vient permanent entre analyse externe et analyse interne de l'entreprise.

Dans la mesure où une entreprise met souvent en jeu plusieurs technologies, sert souvent plusieurs marchés, affronte des environnements concurrentiels différents dans les différentes activités qu'elle développe, le préalable à toute analyse et formulation de stratégie passe par la phase de segmentation stratégique, c'est-à-dire du découpage de l'entreprise en domaines d'activité qui valorisent chacun un "mix" homogène et spécifique de facteurs clés de succès et pour lesquels il est donc possible de formuler des stratégies de succès.

L'analyse externe permet :
- d'identifier les opportunités et les menaces propres à chaque segment d'activité, et les variables stratégiques pertinentes ;
- d'identifier les facteurs clés de succès attachés à chaque segment d'activité, c'est-à-dire les compétences de base (savoir-faire techniques, marketing, organisationnels) requises pour être "bon" dans l'activité considérée ;
- d'apprécier la valeur ou l'attrait de chaque segment d'activité pour l'entreprise.

L'analyse interne permet :
- de diagnostiquer les capacités et ressources de l'entreprise tant fonctions par fonctions que globalement ;
- d'évaluer le degré de maîtrise qu'a l'entreprise des facteurs clés de succès actuels et prévisibles associés à chaque segment d'activité,
- d'apprécier la position concurrentielle de l'entreprise sur chaque segment c'est-à-dire le degré de maîtrise qu'elle a des facteurs clés de succès, associés à chaque segment, comparativement à celui des concurrents dans le segment.

Le croisement des dimensions "valeur du segment / position concurrentielle de l'entreprise sur le segment" permet d'évaluer la solidité de position de l'entreprise sur chaque segment et de décider de la nature et de l'intensité de l'engagement à opérer sur le segment (cf. développer, maintenir / rentabiliser, "resegmenter", quitter).


Analyse externe (Environnement)
Processus de l'analyse et de la formulation de stratégie
Analyse interne (Entreprise)
Identifier les variables stratégiques Opportunités / Menaces
Identifier les Forces et les Faiblesses de l 'entreprise
Repérer les Facteurs Clés de Succès
Évaluer le degré de maîtrise des Facteurs Clés de succès
Apprécier la valeur de l'activité
Évaluer la position stratégique
Apprécier la position concurrentielle
Formuler des préconisations stratégiques

1.5.2 L'analyse externe

Elle permet :

1) d'identifier les variables stratégiques de l'environnement c'est-à-dire les variables qui, dans chaque activité de l'entreprise, sont susceptibles de constituer, à terme, une opportunité ou une menace pour la position stratégique de l'entreprise dans l'activité considérée.

Ces variables peuvent relever :
- **du macro-environnement** de l'entreprise (conjoncture économique et sociale, sociologie, phénomènes politiques, instabilité des monnaies, industrialisation des P.V.D., etc.)
- **du meso-environnement** spécifique à l'ensemble des entreprises du secteur d'activité de l'entreprise :
*structure et évolution de la demande,

*structure et évolution de l'offre (stratégie des concurrents, extensions de capacités, technologies de substitution),
*structure de coûts et effets de dimension spécifiques à l'activité (effets "d'expérience", masse "critique"…),
*barrières à l'entrée et à la sortie de l'activité,
*facteurs de rentabilité potentielle et de risque potentiel (modification du « rapport de force » entre l'industrie et ses clients, ses fournisseurs…).
- **du micro-environnement** de l'entreprise (son personnel, ses fournisseurs, ses clients, son environnement local…).

2) d'identifier les facteurs clés de succès actuels et prévisibles dans chacune des activités de l'entreprise :
- les facteurs clés de succès sont les atouts ou compétences et ressources "de base" que l'entreprise doit détenir pour réussir dans une activité donnée. Ils s'imposent à tous les concurrents présents sur le même segment d'activité.
- ils peuvent être de nature :
**marketing* : niveau de prix, nature / étendue du réseau de distribution, nature et étendue de gamme, "plus-produits", part de marché relative, savoir-faire de communication (technique, grand public, relationnel, etc.),
**technologique* : capacité/ flexibilité de l'appareil industriel ; détention de procédés, position de coûts, capacité de r et d, niveau d'intégration (amont, aval),
**organisationnelle* : taille v. flexibilité ; systèmes d'ordonnancement-lancement ; système d'information et de contrôle ; créativité ; contrôle qualité ; motivation / adaptabilité du personnel ; capacité / qualité du management.
**financière* : capacité d'endettement ; coût de l'endettement ; assise financière/ soutien financier d'une maison mère…

3) de porter un jugement sur la valeur ou l'attrait de chaque activité pour l'entreprise.
La variable "valeur" de l'activité cherche à décrire l'intérêt pour une entreprise à être dans une activité donnée.

Elle cherche à statuer sur 2 points :
- la valeur intrinsèque de chaque activité qui s'apprécie selon des critères :
**de potentiel* (taille du marché, taux de croissance du marché),
**de rentabilité* actuelle (contribution à la marge, taux de rotation des capitaux engagés) et potentielle (capacité de l'activité à générer potentiellement de la marge en égard) :

- au pouvoir de négociation des industriels de l'activité avec les activités clientes et les activités fournisseurs
- aux politiques de prix dans l'activité (les "intrus" et risques de guerre des prix…)
- aux risques sur le coût des matières premières lorsqu'elles représentent une part importante de la structure de coût de l'activité (par exemple, pétrole et industrie plastique…)
- aux risques de substitution (par exemple, produits de synthèse moins coûteux, plus homogènes et stables…)

**de risque stratégique et opérationnel* attaché à l'activité :

- risque d'entrants
- risque de substitution de produits, de technologie
- risque d'intégration amont ou aval par les clients ou fournisseurs

L'attrait d'une activité pour l'entreprise dépend aussi de :
- **la valeur relative** de cette activité, c'est-à-dire de la contribution de cette activité au renforcement ou au maintien de la position stratégique de l'entreprise dans l'activité.

Cette contribution s'établit en termes de contribution à la couverture des frais fixes mais surtout :
*de synergie de distribution avec les autres activités de l'entreprise,
*de synergie d'image avec les autres activités de l'entreprise,
*de synergie industrielle avec les autres activités de l'entreprise (coexistence de "coûts partagés", "d'expériences partagées", de "communalités"…),
*de synergie technologique avec les autres activités de l'entreprise (valorisation des mêmes savoir-faire ; incitation à un effort de R-D dont les retombées s'étendent à l'ensemble des activités de l'entreprise),
*de "désaisonnalisation" de l'activité.

1.5.3 L'analyse interne

Elle permet :
- d'apprécier les capacités et ressources de l'entreprise et d'en détecter les faiblesses,
- d'évaluer le degré de maîtrise par l'entreprise des F.C.S., attachés à chaque activité dans laquelle elle est présente,
- de caractériser la position concurrentielle de l'entreprise dans chaque activité.

Elle débouche sur un diagnostic global de position stratégique de l'entreprise, activité par activité et sur des stratégies souhaitables activité par activité.

L'utilisation de matrices de portefeuille permet de visualiser la solidité globale de position stratégique de l'entreprise ; elle débouche sur des jugements sur l'équilibre du portefeuille d'activités (portefeuille "obèse", portefeuille "anémique", portefeuille "équilibré"…) et de faire un pronostic sur la rentabilité globale à terme de l'entreprise.

Cette analyse se structure autour de différentes phases :

1) Un diagnostic fonctionnel qui permet de dégager, fonction par fonction, les forces et les faiblesses de l'entreprise.
Habituellement, pour chaque fonction, on porte :
- un diagnostic de situation ou de performance à l'aide d'indicateurs chiffrés lorsqu'ils existent (par exemple, quelques rations tirées du bilan du C.E.G. ; des parts de marché ; des "ventilations du chiffre d'affaire" par produits / marchés / clients ; des contributions aux frais fixes ; les taux d'absentéisme et de rotation des personnels…).
- un diagnostic de fonctionnement en s'interrogeant sur la valeur et la pertinence des moyens d'action utilisés, des méthodes, des systèmes d'information et de contrôle…
Cette démarche de diagnostic est à la base du guide de diagnostic remis en début de programme.

2) Le diagnostic fonctionnel peut être complété par un diagnostic global qui met l'accent sur l'articulation entre stratégie / structure / système gestion / personnalité du dirigeant / identité de l'entreprise.

3) L'évaluation du degré de maîtrise par l'entreprise des facteurs clés de succès attachés à chaque activité.

4) L'évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise, activité par activité.

La technique utilisée consiste à :
- lister les facteurs clés de succès les plus importants pour chaque activité
- leur affecter un coefficient de pondération selon l'importance qu'on leur accorde, activité par activité
- noter l'entreprise selon son degré de maîtrise des facteurs clés de succès, retenus par comparaison avec le degré de maîtrise qu'ont de ces F.C.S. les principaux concurrents de l'entreprise dans l'activité considérée.

Matrice attraits / atouts (= Mac Kinsey) : Evaluation de la position concurrentielle de l'entreprise.

Critères d'atouts	Coef. pond.	Intensité des atouts (note / 10) Faible 3 1/3 Moyenne 6 2/3 Forte 10		
Compétitivité prix de vente / qualité	-	< tous les concurrents	Moyenne	> tous les concurrents
Compétitivité prix de revient	-	-	-	-
% capacité utilisée	-	saturé	> 90%	> 70% < 90%
Potentiel R/D	-	faible	Quelques développements	innovations significatives
Maîtrise marketing	-	médiocre	Quelques domaines	Parfaite optimisation du marketing-mix
Qualité distribution	-	médiocre	Inégale	performante
Niveau intégration amont / aval	-	nul	Sélectif	optimisé
Couverture géographique	-	faible	quelques régions	très large
% rentabilité (RDI)	-	< 9%	> 9% < 14%	> 14%
Position sur la courbe d'expérience	-	derrière les concurrents majeurs	parmi les concurrents	en tête des concurrents
Image externe	-	négative	Neutre / acceptable	supérieure
NOTE D'ENSEMBLE	= 10	NOTE MOYENNE PONDEREE / 100		

MODE D'EMPLOI :

1. Souligner les critères d'atouts jugés pertinents ou mieux, énoncez vous-même les facteurs clés de succès requis par l'activité,
2. Leur affecter un coefficient de pondération,
3. Noter l'intensité des atouts (degré de maîtrise des facteurs clés de succès de l'entreprise comparativement à ses principaux concurrents),
4. Calculer une note moyenne

1.5.4 L'évaluation de la solidité de position stratégique de l'entreprise

Cette évaluation s'obtient, pour chaque activité de l'entreprise, en croisant à l'aide d'un système de matrice les 2 dimensions que sont :

- la valeur ou l'attrait de l'activité pour l'entreprise
- la position concurrentielle ou les atouts de l'entreprise dans l'activité considérée (par exemple, positionnement sur une matrice attraits / atouts de 2 activités de Seprosy en 1983).

L'ensemble des activités peut ainsi être positionné sur une matrice de portefeuille.

Chaque activité est représentée par un cercle dont la taille est proportionnelle à la part de l'activité dans le chiffre d'affaire de l'entreprise.

Il est ainsi possible d'apprécier l'équilibre du portefeuille d'activité de l'entreprise et d'arrêter des stratégies par activité.

La matrice valeur de l'activité/ position concurrentielle de Mac Kinsey

		VALEUR DE L'ACTIVITE		
		FORTE	MOYENNE	FAIBLE
POSITION CONCURRENTIELLE	FORTE			
	MOYENNE			
	FAIBLE			

Décision d'allocation de ressources aux activités (Mac Kinsey)

		VALEUR DE L'ACTIVITE		
		FORTE	MOYENNE	FAIBLE
POSITION CONCURRENTIELLE	FORTE	Maintenir le leadership coûte que coûte	Maintenir position suivre le développement	Rentabiliser, re-allouer ailleurs
	MOYENNE	Accroître l'effort (danger de marginalisation)	Rentabiliser prudemment	Retraite sélective
	FAIBLE	Doubler la mise ou abandonner	Retrait progressif et sélectif	Désinvestissement

1.5.5 Formulation de la stratégie globale d'entreprise

Au terme de l'analyse externe et de l'analyse interne :

- Ayant, au vu de votre portefeuille actuel, décidé de l'intensité et de la nature de l'engagement à opérer, activités par activités (développement intensif, développement naturel, développement sélectif, maintien / rentabilisation, retrait sélectif, abandon…), vous pouvez décider d'un portefeuille-cible à 3 ou 5 ans.
- Si vous mettez côte à côte votre portefeuille actuel et votre portefeuille-cible, vous avez une bonne représentation du champ d'activité futur de votre entreprise. Il y a des activités ou des métiers qui régressent, il y a des activités ou des métiers qui montent, mais attention aux phénomènes d'inertie de l'organisation !

1.6. Quelques éléments sur la mise en œuvre et le contrôle stratégiques

1.6.1 Les conditions de la mise en œuvre

- Affecter tout nouveau développement stratégique à un responsable (un collaborateur, un département) doté de moyens et d'une autorité nécessaires.

- Fixer des objectifs clairs et prévoir des systèmes de motivation pour les opérationnels et notamment les commerciaux chargés de promouvoir les nouveaux développements stratégiques.

- Expliquer la stratégie, faire partager les principaux responsables de l'entreprise à la démarche de formulation de stratégie, vers une "vision stratégique commune".

- Se doter des outils de contrôle : le tableau de bord stratégique

1.6.2 Les conditions du contrôle stratégique

Retenir quelques indicateurs simples et opérer des "points" réguliers :
1) pour contrôler les mouvements dans le champ d'activité.
Vérifier par des "matrices" intermédiaires que les "bulles" représentatives de chaque activité évoluent dans le sens désiré (leur poids relatif s'accroît ou décroît : leurs déplacements sur la matrice s'opèrent dans le sens souhaité…)

2) pour contrôler la mise en place des avantages compétitifs désirés
Si l'orientation est vers la qualité et le sur-mesure :

- suivre l'évolution des produits "retournés" par les clients ou des doléances, des taux de "rebuts" ou de "produits déclassés",
- suivre l'évolution du poids relatif des activités "haut de gamme",
- suivre le taux d'absentéisme et de rotation du personnel.

Si l'orientation est vers la baisse des coûts :
- suivre l'évolution des principaux éléments constitutifs de coût (consommations matières, productivité de la main d'œuvre, taille moyenne des séries…).

1.7 Conclusion

Qu'attendre d'une approche stratégique ?

1) une réflexion sur la "vraie nature" de chacune des activités de l'entreprise :
- identification des compétences et attitudes de base requises par ces activités (les facteurs de succès),
- évaluation du degré de maîtrise de ces F.C.S. par l'entreprise et, éventuellement, identification de compétences distinctives ou de domaines d'excellence de l'entreprise,
- jugement sur la "valeur" actuelle et potentielle de chaque activité afin de dégager progressivement l'entreprise des métiers moins attractifs et de l'orienter vers des activités sur lesquelles il est possible de s'assurer une position stratégique défendable.

2) des grands principes d'action :
- ne pas se disperser : ne jamais s'attaquer à une activité si l'on n'est pas sûr de pouvoir y acquérir une position défendable. Attention au miroir aux alouettes du taux de croissance des marchés !
- plutôt partir des "ressources" et "savoir-faire" de l'entreprise et évoluer étapes par étapes vers des activités connexes qui présentent des synergies d'image, de distribution, de production avec nos activités de base,
- attention à un attachement trop affectif à des produits historiques, à des clients historiques. Savoir se dégager des segments difficiles ou en déclin.
- travailler de manière rigoureuse et systématique, voire "obsessionnelle", sur les segments sur lesquels on a décidé d'être, afin d'acquérir les facteurs clés de succès et d'y "verrouiller" sa position. La P.M.E. a toutes les chances dans des stratégies de "niches", de focalisation sur des micro-marchés bien choisis.
- faire de la démarche stratégique un moyen d'animation au service d'une "vision stratégique commune".

Mais attention, une bonne réflexion stratégique requiert la mise en place d'une bonne information sur le marché, la concurrence, les contributions à la marge…

2. Déploiement d'une démarche qualité

2.1 Choix de la démarche qualité

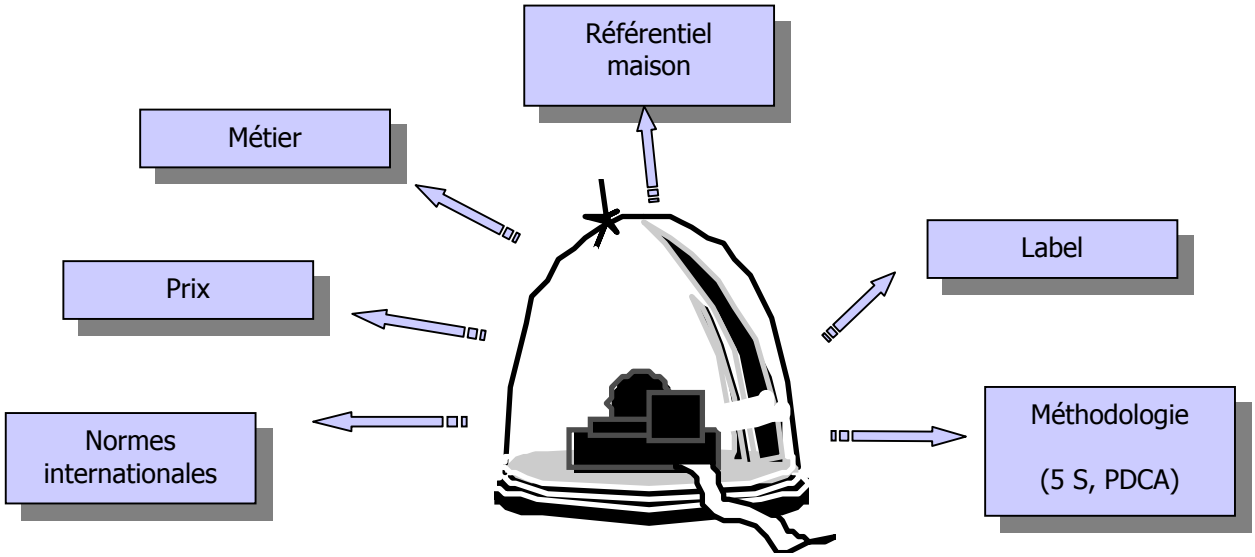
L'entreprise, ayant stratégiquement choisi la démarche qualité comme levier managérial, a le choix entre plusieurs approches qualité.

Ce choix s'effectue en fonction de différents critères :
- Quel référentiel est demandé par nos clients ?
- Quel référentiel est utilisé par nos concurrents ?
- Quel référentiel correspondant à notre état d'avancement qualité et à notre culture d'entreprise ?
- Quel référentiel nous fera progresser en interne ?
- Qu'attendons-nous de la démarche qualité ?

Pour faire ce choix, il est nécessaire d'avoir une vision globale sur les normes et références en vigueur aujourd'hui.

Il existe plusieurs approches :
- L'approche normes internationales
- L'approche prix
- L'approche métier
- L'approche "référentiel maison"
- L'approche label
- L'approche méthodologie (5 S, PDCA…)

Il est nécessaire de choisir l'approche qui paraît la mieux adaptée à la stratégie, au stade de développement, à la culture d'entreprise et à la maturité dans le domaine de la gestion par la qualité.



2.1.1 L'approche normes internationales

En 1987 apparaissent les premières normes qualité qui ont une vocation universelle. Elles sont applicables dans tous les pays quelle que soit l'activité industrielle. Elles sont révisées tous les 5 ans. La dernière version vient de sortir.

2.1.1.1 Que sont les normes ISO ?

Il en existe plusieurs dans le domaine de la qualité, certaines servant de référentiel d'audit (ISO 9001), d'autres de lignes directrices (ISO 9004…). Seules les normes servant de référentiel sont "auditables" et permettent à l'entreprise d'être certifiées.

2.1.1.2 Qu'est-ce que la certification ?

Si l'entreprise est conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur délivre un certificat servant de reconnaissance officielle et temporaire. En effet, ce certificat a une durée de validité de 3 ans, sachant que tous les ans, un audit de suivi est mené. Tous les 3 ans un audit complet est effectué.

2.1.1.3 Comment se passe une certification ?

Deux auditeurs viennent auditer le système qualité de l'entreprise. Cela signifie qu'ils prennent une photo du fonctionnement de l'entreprise.
Les auditeurs comparent ce qui est écrit avec ce qui est fait au sein de l'entreprise et avec -les normes internationales et détectent les écarts.

Quels sont les avantages de la certification ?	Quels sont les inconvénients ?
- reconnaissance universelle / internationale : 350 000 systèmes qualité basés sur les normes ISO dans 150 pays, - standard commun à tous les métiers, - diminution du nombre d'audits, - cela pose les bases d'un système qualité sans préciser comment faire (adaptabilité possible au métier et à la structure de l'entreprise).	- approche qui peut être procédurière (même si cela devrait s'atténuer avec les normes ISO 9000 – 2000), - coût élevé, - approche qui peut être conçue comme une machine à satisfaire l'auditeur et non le client.

Les normes ISO 9000 viennent d'évoluer. Les principales évolutions sont les suivantes :
- importance accrue du rôle de la direction,
- prise en compte du client interne,
- prise en compte des exigences légales et réglementaires,
- le suivi de la satisfaction du client,
- raisonnement en process,
- la mesure du système,
- amélioration continue.

Elle privilégie l'objectif de satisfaction du client, donc l'enchaînement d'activités qui va permettre de répondre aux besoins exprimés ou latents du client.

2.1.2 L'approche prix

Il existe différents prix : les plus connus en France sont le PFQ : Prix Français de la Qualité et l'EFQM : European Foundation for Quality Management

1) Le **Prix Français de la Qualité** a été conçu en 1992 par le MFQ (Mouvement Français pour la Qualité) et le ministère de l'industrie.
Il va au-delà de l'ISO et intègre les bases du management par la Qualité Totale.
Il concerne prioritairement les entreprises de 10 à 50 personnes.

Il est constitué de 30 questions simples.

Son originalité par rapport aux autres référentiels est la place centrale qu'il accorde à l'innovation.

Il est conçu comme un guide de management et un référentiel de progrès : les entreprises sont amenées :

- à s'interroger sur leurs méthodes et leur style de management,
- à se coter,
-à se mesurer dans le temps.

Le PFQ a conservé des points sur le système qualité alors que l'EFQM n'en parle plus et que l'ISO ne parle que de cela.

2) **L'European Foundation for Quality Management** (EFQM) concerne les grandes entreprises.

Il accorde une grande place aux résultats.

	L'approche prix		L'approche norme internationale
	m		m
	Prix		Certification
Nom de la démarche	PFQ	EFQM : European Foundation for Quality Management	ISO 9004, version 2000
De quoi s'agit-il ?	Guide de management et référentiel de progrès	Guide d'évaluation des différents aspects de la performance de l'entreprise	Conseils pour l'amélioration des performances, des organisations
A quel type d'entreprise cela s'adresse-t-il ?	Correspond plus aux PME / PMI	Plus complet que le PFQ mais plus exigeant -> correspond plus aux grandes entreprises	Toutes tailles avec une préférence pour les moyennes et les grandes entreprises
Objectif	Excellence		Maîtrise et amélioration

2.1.2 L'approche métier

Certains métiers se sont créés des référentiels spécifiques qui peuvent reposer sur des concepts qualité et / ou qualité totale.

Par exemples :

- le domaine de la santé avec l'accréditation
- le domaine automobile avec des référentiels tels que l'EAQF 94, le QS 9000 ou le Valeo 1000, même si aujourd'hui la tendance est à l'harmonisation des standards.

2.1.3 L'approche "référentiel maison"

Elle consiste à se créer son propre référentiel. Elle a pour avantage d'être très spécifique à l'entreprise. Cependant elle n'a aucune reconnaissance à l'extérieure : cette approche est donc en voie d'extinction.

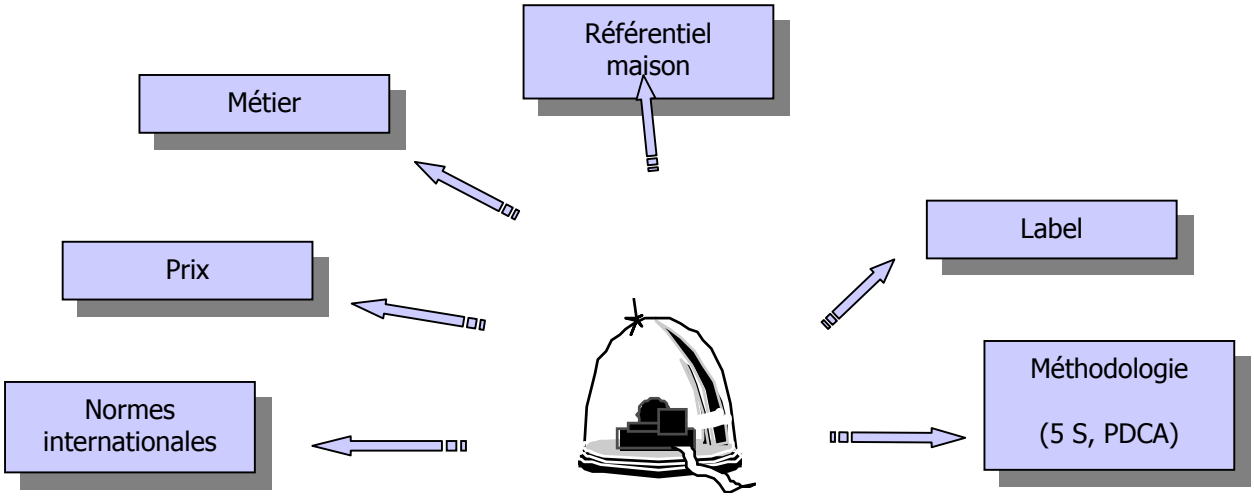
2.1.4 L'approche labels

La marque NF a été créée en 1938. Elle est gérée par l'AFNOR (Association Française de Normalisation). Cette marque est devenue un certificat de qualification. Elle est apposée sur plusieurs milliers de produits. Il existe différents labels. Elle permet d'exporter les produits et les services.

2.1.5 L'approche méthodologie

Il est aussi possible d'initialiser la démarche par la mise en place d'une méthodologie qualité (5 S, PDCA…). Le plus souvent c'est la démarche 5 S qui est choisie en premier car elle est simple, pragmatique, visuelle et améliore la qualité de vie des collaborateurs au quotidien.
Les 5 S sont une méthode d'organisation fondée sur 5 mots japonais dont la 1ère lettre commence par un S en japonais : *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* et *Shitsuke.*
Elle peut se résumer ainsi :
- Nous débarrassons les choses inutiles sur notre poste de travail,
- Nous le rangeons,
- Nous le nettoyons,
- Nous le gardons rangé(e),
- Nous respectons ce rangement.

En résumé, une fois sa stratégie déterminée / choisie, l'entreprise choisit la démarche qualité qui lui convient le mieux à l'instant t et sur du court, moyen et long terme.
Il existe différentes approches possibles :



qui pourrait être classées en 3 grandes familles :

Certification par une tierce partie reconnue à l'international	Positionnement en interne par rapport à la démarche qualité	Mise en place d'une méthodologie
Normes internationales Label Métier	Prix Référentiel maison	Méthodologie (5 S, PDCA…)
Audit	Auto-évaluation	

Lors du choix stratégique, une composante fondamentale est à intégrer : la culture d'entreprise.

2.2 Culture et identité

Il est important de tenir compte de la culture et de l'identité de l'entreprise afin de diminuer la résistance aux changements, résistance naturelle chez l'être humain.

Nous allons prendre un exemple pour illustrer quelques aspects de la culture d'entreprise :

1) Les mythes : l'objectif est de créer une image idéale de l'organisation.

2) Les croyances, valeurs et normes :

- Les croyances :

*Exemple : « Nous sommes les meilleurs. »

- Les valeurs :

*Exemple : « le service client avant tout. »

- Les normes :

*Exemple : L'heure du départ le soir. Si quelqu'un ne respecte pas ses règles, il risque d'être rejeté par le groupe.

3) Les tabous :

*Exemple : La peur de la diversification…

4) Le langage :

*Exemple : « Au cours de la réunion 5 minutes, nous avons parlé des AQPables »

5) L'influence socioculturelle : La culture nationale se perçoit souvent dans les différentes filiales.

*Exemple : En Turquie, le tea-man et la démarche 5 S.

*Exemple : Valeurs différentes : en France, valeurs individuelles, aux Etats-Unis, valeurs individuelles pour le collectif et au Japon, valeurs collectives.

L'appartenance socioculturelle des cadres : la gestion et la technique modifient profondément la culture de l'entreprise ainsi que le style de leadership.

*Exemple : La culture d'entreprise de l'entreprise Au royaume du Jouet, fabriquant de jouets en plastique, implantée en Franche-Comté, dans laquelle les influences socioculturelles et le style de leadership définissent l'identité de l'entreprise, dont l'entreprise doit tenir dans ses propositions de stratégie.

Mythe : Le mythe du créateur prévaut dans cette entreprise.

Culture d'entreprise et identité…		**…dans l'entreprise Au royaume du Jouet**
Mythe	→	Mythe du créateur : Madame Gagnant

Croyance : Dans l'esprit de Madame Gagnant, Au royaume du Jouet est une entreprise modèle et performante, dont la réussite est exemplaire.

Culture d'entreprise et identité…		**…dans l'entreprise Au royaume du Jouet**
Mythe	→	Mythe du créateur
Croyance	→	Entreprise modèle et performante

Valeurs : Les valeurs prônées dans l'entreprise Au royaume du Jouet sont l'association de celles de Madame Gagnant la PDG (produits de qualité et d'innovation, esprit maison) et de celles de la région (culture régional, esprit de communauté, milieu rural, forte autonomie).

Culture d'entreprise et identité…		**…dans l'entreprise Au royaume du Jouet**
Mythe	→	Mythe du créateur
Croyance	→	Entreprise modèle et performante
Valeurs	→	Celles de Madame Gagnant
		+
	→	celles de la région

Normes : A ces préférences collectives s'ajoutent des règles spécifiques de comportement : amour du travail, disponibilité, efficacité.

Culture d'entreprise et identité…		**…dans l'entreprise Au royaume du Jouet**
Mythe	→	Mythe du créateur
Croyance	→	Entreprise modèle et performante
Valeurs	→	Celles de Madame Gagnant
		+
	→	celles de la région
Normes	→	Amour du travail
	→	Disponibilité
	→	Efficacité

Tabous : Conformément à leur croyance en la réussite, la PDG Madame Gagnant n'évoque la concurrence que pour illustrer le succès d'Au royaume du Jouet. Elle redoute avant tout de perdre, en partie, le contrôle de la société, ce qui semble inévitable si celle-ci continue de croître.

Culture d'entreprise et identité…		**…dans l'entreprise Au royaume du Jouet**
Mythe	→	Mythe du créateur
Croyance	→	Entreprise modèle et performante
Valeurs	→	Celles de Madame Gagnant
		+
	→	celles de la région
Normes	→	Amour du travail
	→	Disponibilité
	→	Efficacité
tabous	→	Perdre le contrôle de la société

Synthèse : Dans Au royaume du Jouet, il y a une culture d'entreprise imprégnée par le système de valeurs de Madame Gagnant.
L'existence d'une culture forte sera très certainement un obstacle au changement.
L'accroissement de la taille d'Au royaume du Jouet, rendu inévitable par les évolutions de son environnement, ne pourra se faire que très progressivement.
De plus, en raison du poids de la tradition et de la forte personnalité de Madame Gagnant, tout changement devra venir de la direction.

Culture d'entreprise et identité…		**…dans l'entreprise Au royaume du Jouet**
Mythe	→	Mythe du créateur
Croyance	→	Entreprise modèle et performante
Valeurs	→	Celles de Madame Gagnant
		+
	→	celles de la région
Normes	→	Amour du travail
	→	Disponibilité
	→	Efficacité
tabous	→	Perdre le contrôle de la société
Conclusion : Culture d'entreprise forte et imprégnée par le système de valeurs de Madame Gagnant -> Résistance aux changements		

Un changement de culture ne peut se faire que sur le long terme. Une culture forte peut être un obstacle au changement. La démarche qualité doit s'inscrire dans un projet d'entreprise. Ce dernier est une démarche volontariste de management de l'identité de l'entreprise afin de l'adapter à la stratégie de l'entreprise. L'objectif est de faire partager le destin de l'entreprise à l'ensemble du personnel et de créer une dynamique de mobilisation des membres de l'entreprise.

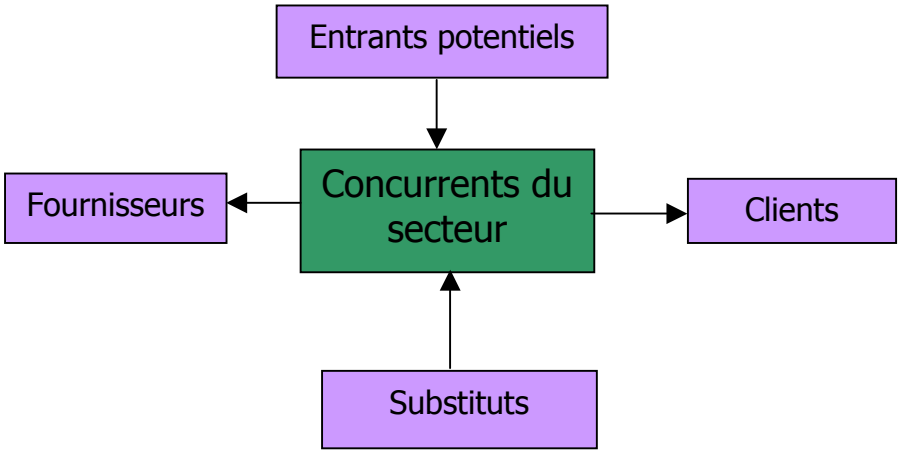
Il est important de se rappeler que si une entreprise fait le choix stratégique d'une démarche qualité, elle doit être consciente que cette démarche ne peut se bâtir que dans la durée, avec l'implication de la direction et l'adhésion de l'ensemble des actrices et acteurs de l'entreprise. Dans tous les cas, l'entreprise rencontrera de la résistance aux changements, résistance due à la peur du changement.

2.3 Conclusion

Une fois que l'entreprise a défini sa démarche stratégique et sa démarche qualité associée, qu'elle a pris conscience de sa culture et de son identité, elle est prête à passer à la phase de déploiement de cette démarche qualité au sein de sa structure.

ANNEXE 1 : MODELE D'ANALYSE DE L'INTENSITE CONCURRENTIELLE AU SEIN D'UN SECTEUR ECONOMIQUE

Modèle d'analyse de l'intensité concurrentielle de Michael Porter



<u>ANNEXE 2</u> : MENACES DE NOUVEAUX ENTRANTS

Fonction de :

1	Les barrières à l'entrée construites par le secteur	2	La capacité de réaction des firmes en place à l'arrivée d'un nouvel arrivant

ANNEXE 3 : **LES BARRIERES A L'ENTREE**

1. Les économies d'échelle :

- peuvent concerner des fonctions entières (production, recherche, vente), des parties d'activité (un composant),
- peuvent être créées en jouant, au sein de la firme, sur des "partages d'expérience" et / ou la capitalisation sur des coûts communs à diverses activités,
- peuvent être créées également par une forte intégration verticale des firmes en place.

2. La différenciation des produits et services :

- Les firmes en place ont réussi à créer, pour leurs produits, des identités bien spécifiques et des fidélités importantes.

3. Les besoins en capitaux :

- ticket d'entrée,
- coût d'exploitation (besoin en fonds de roulement…).

4. Les coûts de "mutation"

- investissement devant être faits par les clients pour changer de produits (frais de personnel, équipement complémentaire…)

5. Non-accessibilité aux canaux de distribution

6. Désavantages et coûts non liés à l'échelle :

- les produits / technologies en place bénéficient d'une protection juridique,
- les firmes en place ont occupé les meilleurs emplacements pour les unités de production / distribution,
- les éventuelles subventions gouvernementales ont été distribuées aux firmes en place,
- les firmes en place ont une expérience qu'il est difficile de rattraper.

7. Attitude des pouvoirs publics :

- limitation, voire interdiction, par le gouvernement, de l'entrée dans certains secteurs,
- protectionnisme.

<u>ANNEXE 4</u> : LA REACTION "ATTENDUE" DES FIRMES EN PLACE

Les conditions qui signalent une forte probabilité de réaction à une nouvelle concurrence sont :

- une "tradition" de forte réaction,
- des firmes en place disposant d'importantes ressources pour la contre-attaque (capacité de trésorerie excédentaire, capacités d'endettement non utilisées, capacité de production excédentaire…),
- des firmes ayant une image de dévouement à l'égard du secteur concerné,
- secteur économique à faible croissance qui pourrait difficilement se permettre d'absorber un nouveau concurrent.

<u>ANNEXE 5</u> : RIVALITE CONCURRENTIELLE ENTRE LES FIRMES EN PLACE

La rivalité concurrentielle a d'autant plus de chances d'être forte si :

- il existe des concurrents nombreux et de taille raisonnablement comparable,
- le secteur est en faible croissance (on se bat, alors, sur les parts de marché),
- les firmes ont de forts frais fixes (les volumes sont absolument nécessaires à la rentabilité),
- il n'existe pas de possibilité sérieuse de différenciation des produits,
- les augmentations de capacité de production des firmes ne peuvent se faire que par larges incréments,
- les firmes ont des intérêts stratégiques importants dans le secteur,
- les barrières à la sortie sont importantes.

<u>ANNEXE 6</u> : IMPACT DES BARRIERES A L'ENTREE ET A LA SORTIE SUR LA RENTABILITE DES SECTEURS

Barrières à l'entrée	Barrières à la sortie : Faibles	Barrières à la sortie : Fortes
Faibles	Revenus faibles et stables	Revenus faibles et risqués
Fortes	Revenus forts et stables	Revenus élevés mais risqués

ANNEXE 7 : LA PRESSION DES PRODUITS SUBSTITUTS

Les produits substituts seront d'autant plus dangereux qu'ils améliorent le rapport prix-performance / produits existants.

L'identification de produits substituts passe par la recherche de produits susceptibles de remplir la même fonction que les produits existants.

Les réactions "collectives" à l'apparition de produits substituts sont souvent plus efficaces que les réactions désordonnées.

Dans la mesure où le succès d'un produit substitut est perçu comme inévitable, il convient éventuellement de le récupérer dans sa propre stratégie et / ou de repositionner ses produits existants par rapport au nouveau produit.

ANNEXE 8 : LE POUVOIR DE NEGOCIATION DES ACHETEURS

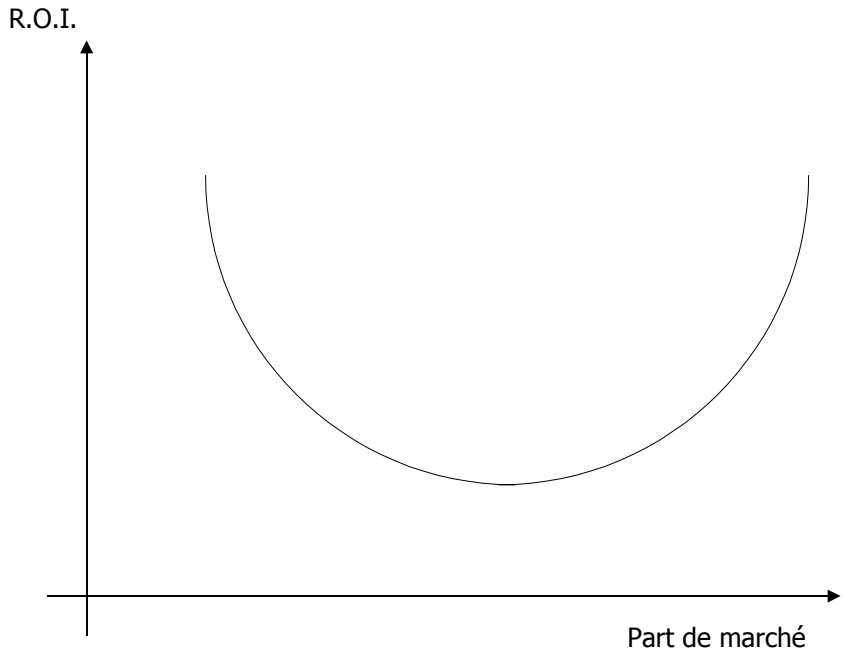
Ce pouvoir est d'autant plus fort que :
1. L'acheteur est puissant dans son secteur et / ou représente une part importante des ventes de la firme,
2. Le produit acheté n'est pas critique pour l'acheteur,
3. Le produit acheté représente une part importante des coûts de l'acheteur (< sensible au prix),
4. Les produits proposés par ce secteur sont peu différenciés,
5. Le changement éventuel de produit entraîne peu de coûts de mutation,
6. La firme acheteuse a une faible rentabilité (>effort de déflation des coûts),
7. Les acheteurs sont susceptibles de s'intégrer verticalement en amont,
8. L'acheteur a un niveau d'information important quant à ses différentes alternatives d'approvisionnement.

ANNEXE 9 : CITATION DE MICHAEL PORTER

« La stratégie est une combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre l'entreprise et des hommes (mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre. »

ANNEXE 10 : PRINCIPE DE BASE DE L'ANALYSE DE M. PORTER

L'enlisement dans la voie médiane



D'où les choix stratégiques de l'entreprise :

- conquérir des parts de marché,
- s'orienter vers une cible particulière.

ANNEXE 11 : TROIS STRATEGIES CONCURRENTIELLES DE BASE

		Avantages stratégiques	
		Caractère unique de différenciation perçu par la clientèle	Situation caractérisée par des coûts faibles
Cible stratégique	Secteur tout entier	Différenciation	Domination globale au niveau des coûts
	Segment particulier	Focalisation	

ANNEXE 12 : STRATEGIE DE BASE

Champ concurrentiel	Faible coût	Différenciation
Large	Domination globale par les coûts	Différenciation
Etroit	Focalisation basée sur les coûts	Focalisation basée sur la différenciation

ANNEXE 13 : STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COUTS

- Satisfaire de manière acceptable les besoins de l'acheteur à un coût le plus faible possible,
- Etablir et maintenir un écart de coût significatif par rapport à tous les concurrents,
- Créer un avantage par une gestion performante des facteurs d'évolution des coûts du produit / service.

ANNEXE 14 : STRATEGIE DE DIFFERENCIATION

- Savoir choisir un ou plusieurs besoins des acheteurs qui sont globalement valorisés par les différents acheteurs,
- Savoir augmenter de façon judicieuse le coût du produit dans des secteurs jugés importants par l'acheteur,
- Obtenir et maintenir un excellent niveau de performance en sachant satisfaire les besoins de l'acheteur de façon originale.

ANNEXE 15 : STRATEGIE DE DIFFERENCIATION

1. Capacités commerciales importantes,
2. Technologie du produit,
3. Innovation et créativité,
4. Capacités de recherche fondamentale,
5. Réputation de l'entreprise en matière d'avance technologique,
6. Longue tradition dans le secteur ou combinaison de compétences tirées d'autres secteurs d'activité stratégiques,
7. Coopération des circuits de distribution.

ANNEXE 16 : STRATEGIE DE FOCALISATION

- Capitaliser sur les mêmes types fondamentaux d'avantage concurrentiel,
- Identifier un segment-cible étroit ayant des besoins particuliers,
- Savoir développer une stratégie optimale pour cette cible.

La limitation du champ crée un avantage :

*soit par le coût,

*soit par la différenciation.

ANNEXE 17 : STRATEGIE DE FOCALISATION

1. Recherche de profits supérieurs à la moyenne du secteur,
2. Nécessité d'arbitrage entre rentabilité et part de marché,
3. Connaissance toujours actualisée du segment visé (importance de la recherche marketing)
4. Nécessité de pratiquer le marketing (refus de vente).

ANNEXE 18 : ENLISEMENT DANS LA VOIE MEDIANE

Poursuivre toutes les stratégies de base mais sans en maîtriser aucune → Aucun avantage concurrentiel

ANNEXE 19 : LA REGLE D'OR DE TOUTE DEMARCHE STRATEGIQUE

Pour l'optimisation du succès, la complexité de la réponse stratégique de l'entreprise doit être en cohérence avec la complexité de son environnement.

SOYEZ SIMPLE SANS ETRE TROP SIMPLISTE (EINSTEIN)

ANNEXE 20 : LES TROIS FONCTIONS DE LA STRATEGIE

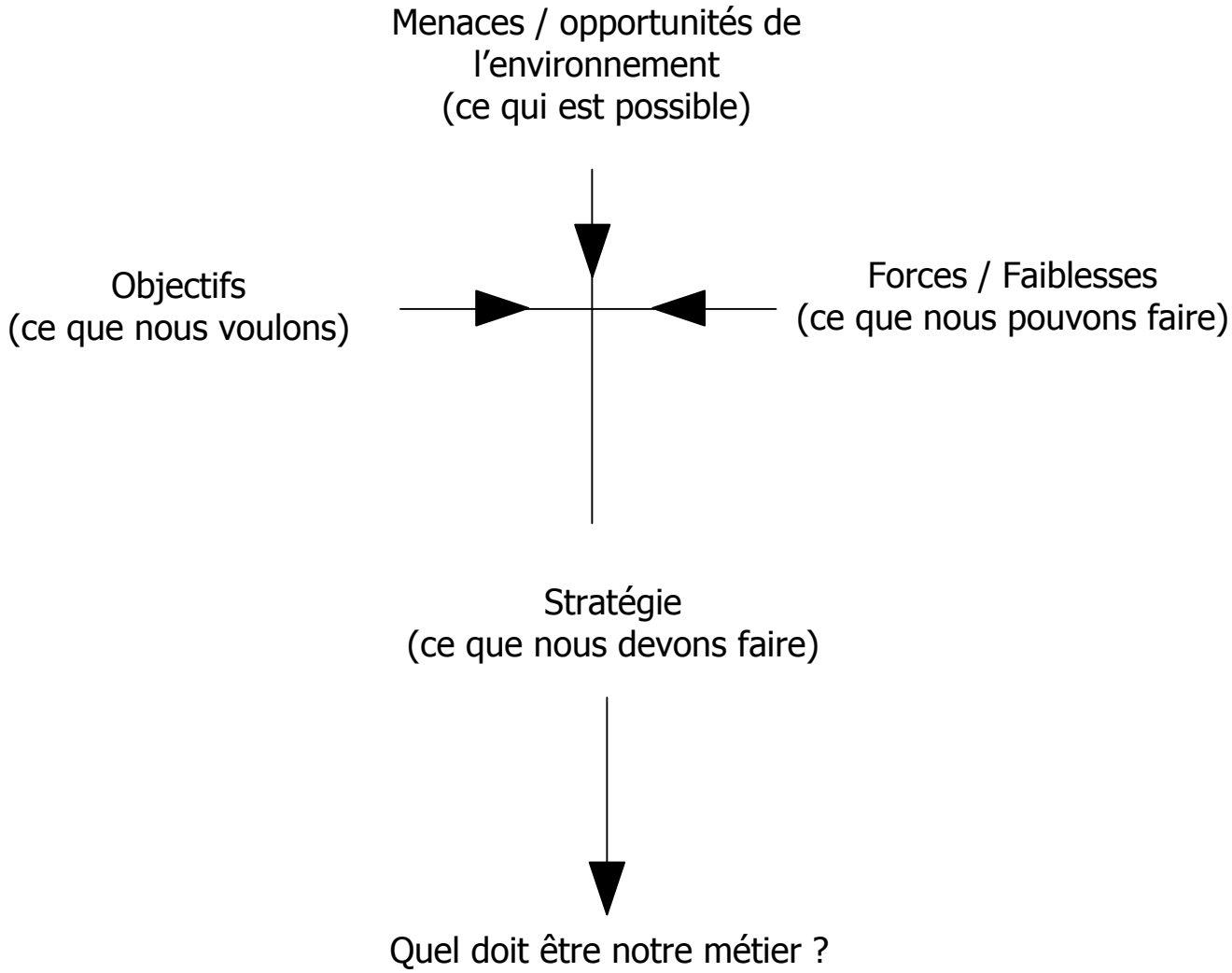
1. Définir ce que l'entreprise veut être : *Positionnement stratégique*

2 Définir où l'entreprise doit aller : *Axes stratégiques*

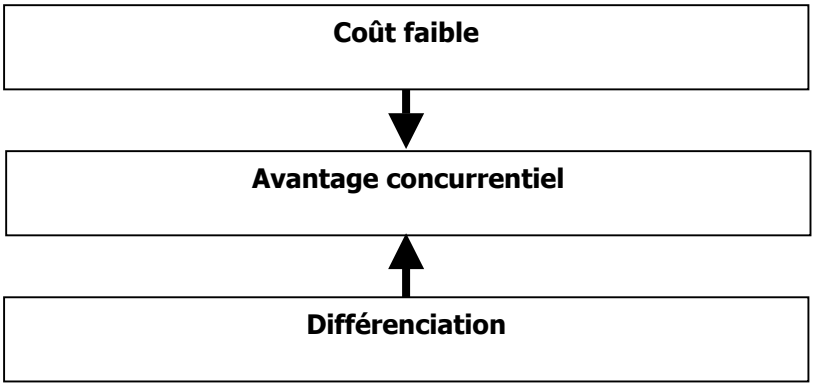
3. Définir comment l'entreprise doit agir :

- *Planification*
- *Structure et organisation*
- *Stratégies opérationnelles*

<u>ANNEXE 21</u> : PROCESSUS DE REFLEXION STRATEGIQUE



<u>ANNEXE 22</u> : TYPES D'AVANTAGE CONCURRENTIEL



<u>ANNEXE 23</u> : PRINCIPES DE COHERENCE D'UNE STRATEGIE

1. Cohérence interne : *Comptabilité des objectifs stratégiques*

2. Adaptation à l'environnement : *Exploitation des opportunités du secteur d'activité*

3. Ajustement aux ressources de l'entreprise

4. Communication et mise en œuvre :
Compréhension des objectifs par les responsables
Compétence des responsables de la mise en œuvre